

# الفصل الثاني

## تحليل العمل

**تمهيد**

الوظائف هي الوحدات الأساسية المكونة للمنظمات ، لذلك فان دراسة هذه الوظائف تعتبر نقطة البداية للعديد من السياسات الإدارية الهامة في المنظمة كعمليات الاختيار و التعيين و التدريب و التقييم .....و تلعب اهمية كبيرة في انجازها بالشكل المطلوب.وتتم هذه الدراسة بالاعتماد على عملية تحليل العمل :

**تحليل العمل :**

**ماهية تحليل العمل :** يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة والمهام المتعلقة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة ،أي تحديد واجبات و مسؤوليات هذه الوظيفة مع دراسة ظروف العمل الخاصة بها و المواصفات التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة و تحديد المهارات المطلوبة ووضع ذلك في توصيف متكامل لها .

وتساعد عملية تحليل العمل على تحديد خطوط السلطة و المسؤولية عن طريق معرفة واجبات ومسؤوليات كل وظيفة ، وهذا ما يساهم في تخفيف الازدواجية و الاحتكاك بين الوظائف المختلفة ،(حسن ،1985،ص247).

تبدأ عملية التحليل بتحديد الأنشطة المتعلقة بالوظيفة ، و التي قد تكون أنشطة جسدية أو ذهنية أو غيرها من الأنشطة اللازمة لتأدية مهام الوظيفة ، ثم تنتقل الى تحديد خطوات التنفيذ و جمع المعلومات المختلفة المتعلقة بالوظيفة و ظروف العمل فيها ، و من ثم تحديد مسؤولياتها و نوع المقدرة المطلوبة لشاغلها .

**مكونات تحليل العمل :** توجد لعملية تحليل العمل مكونات اساسية واهم هذه المكونات)

(نورالله ،1992،ص88):

1- تحديد اختصاص الوظيفة .

2- تحديد الأهداف التي تسعى الوظيفة لتحقيقها.

3- تحديد الوسائل التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف .،

- 4- تحديد الواجبات و المسؤوليات الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة ، وكذلك السلطات الممنوحة له و التي تخوله تنفيذ هذه المهمات و المسؤوليات .
- 5 -تحديد الاتصالات الرأسية والافقية التي تصل الوظيفة مع غيرها من الوظائف والمستويات الادارية داخل المؤسسة كذلك تحديد اتصالاتها الخارجية.
- 6- تحديد العلاقة بين الوظيفة والوظائف الاخرى في المؤسسة.
- 7- تحديد الادوات والتجهيزات المستخدمة في الوظيفة .
- 8- تحديد مدخلات ومخرجات الوظيفة من مواد ومنتجات وسيطة او نهائية .
- 9- تحديد القوانين والتشريعات النازمة لعمل الوظيفة.
- 10- تحديد الصعوبات التي يمكن ان تواجه الوظيفة وتعيق اهدافها والتي قد تكون صعوبات داخلية من المنشأة نفسها كانهخفاض كفاءة القائمين عليها والتهرب من المسؤولية او سوء التجهيزات وقدمها وارتفاع تكلفة صيانتها وغيرها من الصعوبات ا لداخلية ،ويمكن ان تاتي الصعوبات من خارج المنشأة وتكون متعلقة بالظروف المحيطة بها كالمنافسةالتي تتعرض لها من المؤسسات اللمماثلة.
- 11- تحديد القرارات التي يمكن اتخاذها والتي تساعد في الوصول الى الاهداف المقصودة .

**اهداف تحليل العمل:** تهدف عملية تحليل العمل الى تحقيق ما يلي (ماهر،1999،ص51-52):

- 1- تصميم الوظائف التي تقوم عليها المؤسسة ، بتحديد الانشطة والمهام التي تتكون منها هذه الوظائف،واعادة عمليةالتصميم اذا طرأت ظروف مستجدة على المؤسسة وذلك لاجل تحقيق ديناميكية تساعد على التلاؤم مع مختلف الظروف وتؤمن استمرارية المؤسسة .
- 2- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة عن طريق تحديد احتياجات كل وظيفة منها .

3- توجيه عمليات الاختيار والتعيين عن طريق تحديد المواصفات التي يجب ان يتمتع بها شاغل الوظيفة وانتقاء الافراد الذين تتوفر فيهم هذه المواصفات .

4- تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق المقارنة بين قدرات الافراد الحالية والقدرات المطلوبة للقيام بمهامهم بشكل جيد، حيث يعمل التدريب على رفع القدرات وتأمين المواصفات اللازمة لرفع مستوى اداء الفرد الى الحد الذي يمكنه بالنهوض باعباء وظيفته.

5- تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد موقعها في السلم الوظيفي والاجر الذي تستحقه.

6- تقييم اداء الموارد البشرية عن طريق تحديد مهمات شاغلي الوظائف ومعرفة اذا ما كان الافراد يقومون فعليا بهذه المهمات ومدى كفاءتهم في ذلك .

7- تحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات التي تخص كل وظيفة .

8- التطوير التنظيمي لهيكل المؤسسة عن طريق تحديد متطلبات كل وظيفة من الوظائف والاعتماد على التخصص في اداء الاعمال ودمج الوظائف المتشابهة ، وتغيير تركيبة الاقسام والإدارات بما يلائم ذلك .

**تخطيط عملية التحليل :** قبل البدء بعملية التخطيط لابد من دراسة وتحديد ما يلي ( حسن ،1985،ص 248 ):

- 1- تحديد السبب الذي يدعو للقيام بعملية تحليل العمل ، وتحديد نوعية وكمية البيانات المطلوبة لاجرائها .
- 2- تحديد الطريقة التي ستتبعها المؤسسة في التحليل ، وهل ستعتمد على محلل داخلي ام انها ستعهد بهذه المهمة الى خبير تحليل خارجي حيث يجب توخي الدقة عند اختيار المحلل لان نجاح برنامج التحليل يتوقف على مهارة القائم به لذلك يجب ان يتمتع بخصائص ذهنية وشخصية تمكنه من النجاح في اداء مهمته .

3- تحديد عدد المحللين اللازمين للقيام بعملية التحليل .ويتوقف هذا العدد على مجموعة من الاعتبارات منها عدد الوظائف التي سيتم تحليلها وعدد المقابلات والفترة المحددة لانجاز عملية التحليل .

4- تحديد المصدر الذي سيتم الحصول منه على المعلومات حيث يرى بعض المحللين ان خذ المعلومات من العمال مباشرة يساعد في الحصول على معلومات مباشرة عن العمل بينما يرى اخرون ان اللجوء الى المشرفين يمكنه من الحصول على معلومات افضل لانهم اكثر دراية وخبرة باختصاص الوظيفة التي يشرفون عليها وقد يلجأ البعض الى الاعتماد على المصدرين معا حيث تجمع المعلومات المطلوبة من العمال مباشرة ثم يتم الاستفسار عنها من المشرفين المسؤولين على هؤلاء العمال.

5- تحديد مدى تحضير الافراد الذين سيتم اخذ المعلومات منهم فلا بد من اعلامهم عن المعلومات التي يجب ان يقدموها واهمية ان تكون هذ المعلومات صحيحة ودقيقة لانها سوف تؤثر على النتائج ،النهائية لعملية التحليل لذلك يجب تدريب الافراد عن طريق القاء محاضرات واقامة ندوات وامدادهم بالكتيبات التعليمية وغيرها من الطرق ، وذلك من اجل اعطاء المعلومات المطلوب جمعها بالطريقة السليمة

**جمع المعلومات والبيانات :** وتعتبر هذه العملية من اهم مراحل عملية التحليل لان نجاح هذه العملية يتوقف على مدى صحة ودقة المعلومات والبيانات التي تم جمعها ، وتوجد عدة طرق يمكن ان تلجا اليها المنشأة لجمع البيانات ولكن قبل شرح هذه الطرق لابد من ذكر نوعية البيانات والمعلومات المطلوب جمعها في تحليل العمل .

**أ- تحديد نوع المعلومات والبيانات التي يجب جمعها لانجاز عملية التحليل :**

هناك الكثير من المعلومات والبيانات التي يمكن جمعها عن الوظيفة اهمها،

(ماهر،1999،ص57) :

- اسم الوظيفة

-مكانها في الهيكل التنظيمي

- نوعيتها ( ادارية، فنية ، عقلية... )
  - واجباتها وسلطاتها ومسؤولياتها .
  - طبيعة السجلات والتقارير المتعلقة بها .
  - ظروف العمل المحيطة بالوظيفة والصعوبات التي من الممكن ان تتعرض لها .
  - تحديد القدرة الجسمية والذهنية التي يجب ان تتوفر في شاغل الوظيفة ففي حين تعتمد بعض الوظائف بشكل كبير على المقدرة الجسمية تعتمد وظائف اخرى على القدرات الذهنية لانجاز اعمالها ، وكثير من الوظائف تتطلب توفر القدرات الذهنية والجسمية معا في شاغليها ، وينسب متساوية ومختلفة، لذلك يجب تحديد مهمات الوظيفة بدقة في وصفها بشكل جيد من اجل اعطاء صورة واضحة عنها وتحديد احتياجاتها بشكل دقيق .
  - تحديد الكيفية التي ينجز فيها الفرد العمل المطلوب منه وهل يعتبر العمل سهلا او معقدا او يحتاج لخبرات معينة.
  - تحدي المؤهلات لاداء العمل كدرجة الكفاءة والخبرة و المهارة ....
  - تحديد برامج التدريب اللازمة للقيام بالعمل .
- ب - طرق جمع المعلومات :**

هناك العديد من الطرق التي يمكن استعمالها لجمع المعلومات عن عملية التحليل ولكن توجد اربع طرق اساسية تستخدم في عملية الجمع ، حيث تقوم كل منشأة باختيار الاسلوب الذي يناسب طبيعة عملها وهدفها من التحليل وهذه الطرق هي :

- 1- المقابلة الشخصية
- 2 - الملاحظة المباشرة
- 3- نماذج الاستقصاء
- 4- فحص سجلات الاداء

## 1- المقابلة الشخصية :

وتعتبر هذه الطريقة من اكثر الطرق استخداما لاداء عملية التحليل خاصة في المؤسسات الصغيرة وذلك بسبب قلة الافراد الذين يعملون فيها ويتيح استخدام هذه الطريقة التعرف على ظروف العمل الخاصة المحيطة بالوظيفة ،حيث يزور خبير التحليل اماكن العمل المختلفة لاجراء المقابلات مع القائمين بهذه الاعمال واخذ المعلومات اللازمة كما يلاحظ الافراد اثناء تاديتهم لعملهم وهذا يتيح في النهاية التعرف على جوانب الاداء الخاصة بالوظيفة وتكوين فكرة واضحة عن واجبات ومسؤوليات كل وظيفة ويمكن لخبير التحليل ان يلتقي مع القائمين باعمال الوظيفة فردا فردا لاختذ المعلومات المطلوبة منها او ان يجتمع مع مجموعة من الافراد الذين يؤدون نفس لعمل وتعتبر هذه الطريقة اقل تكلفة و اكثر سرعة .كما يمكن ان ياخذ المعلومات من المشرفين المباشرين عن الافراد والذين يتمتعون عادة بمختلف تفاصيل الوظيفة ، ويلجا البعض الى اعتماد الاسلوبين معا كان يقوم بجمع المعلومات من كل فرد على حدا ا من مجموعة افراد ثم يقوم بالاستفسار عن المعلومات التي جمعها من الرئيس المشرف على عمل هؤلاء ويتميز اسلوب المقابلة الشخصية بعدة مزايا اهمها (ماهر، 1999 ص58):

- 1- تسمح بالحصول على معلومات دقيقة من كل وظيفة.
- 2- تسمح لمحلل بالحصول على معلومات التي يحتاجها دون غيرها وبذلك يتمكن من اختصار الوقت والجهد.
- 3- يستطيع المحلل اقناع الافراد بمعنى وأهمية عملية التحليل وهذا يجعلهم اكثر تعاونا معهم .
- 4- يتيح هذا الاسلوب اظهار الانشطة والاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها القائمون على اداء الوظائف كما انه يتيح لهم التعبير عن ارائهم وأفكارهم بحرية .

اما اهم الانتقادات التي وجهت لطريقة المقابلة فهي :

- 1- تتطلب وقتا كبيرا من اجل تحديد الافراد المكلفين بالقيام بها واعداد المحاور الاساسية التي سيتم التطرق اليها بالاضافة الى تكلفة الوقت الضائع نتيجة احداثها .
- 2- قيام الافراد باعطاء معلومات مغلوبة تضخم حجم المهام و الاعباء الملقاة على عاتقهم وهذا سيؤثر على النتائج النهائية لعملية التحليل .  
وهناك بعض الامور التي يجب اخذها بعين الاعتبار عند اجراء المقابلة واهمها :
  - 1- انتقاء الافراد الذين ستم مقابلتهم بشكل جيد والمقصود من ذلك اختيار الافراد الذين يتمتعون باداء جيد وكفاءة تمكنهم من الاجابة على الاسئلة التي تطرح عليهم في المقابلة وتقديم وصف موضوعي لعملهم.
  - 2- شرح اسباب المقابلة والغرض منه الفرد الذي تتم مقابلته ومحاولة خلق علاقة ودية معه لتسهيل اخذ المعلومات وكسب ثقته وتعاونه .
  - 3- يجب ان يتمتع الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة ببعض المميزات والصفات التي تمكنه من اخذ المعلومات التي يريدها كاحترام الطرف الاخر ومخاطبته بود و الاستماع الى ارائه والتحاور معه حول بعض الامور بالإضافة الى ضرورة التمتع بالثقافة واللباقة وحسن المظهر .
  - 4- يجب ان يتم الترتيب للمقابلة والتحضير لها بشكل جيد ، قبل اجرائها ووضع هيكل الاسئلة التي سيتم طرحها والإجابات المحتملة مع افساح المجال للإسهاب في الشرح بالنسبة لبعض النقاط التي تتطلب ذلك.
  - 5- يجب مراجعة المعلومات التي تم الحصول عليها عن الوظيفة مع رئيسها المباشر والاستفسار عن بعض الامور الغامضة فيها بغية الوصول الى الشكل النهائي للمعلومات التي سيتم استخدامها في التحليل.



**2- الملاحظة المباشرة :**

يعتبر هذا الأسلوب من أهم الأساليب في جمع البيانات وخاصة بالنسبة لبعض الوظائف التي تحتاج لأنشطة جسدية لأدائها، حيث تتم ملاحظة هذه الأنشطة و تسجيلها، إلا أن هذا الأسلوب قد لا يجدي بالنسبة لبعض الوظائف التي تتطلب مقدرات ذهنية، كالأعمال الكتابية والحسابية، ويلجأ البعض إلى الجمع بين أسلوب الملاحظة والملاحظة، وهناك طريقتان لتحقيق ذلك (ماهر، 1999 ص62):

الأولى: ويتم فيها مراقبة سلوك الفرد أثناء القيام بالأعمال الموكلة إليه حيث يقوم خبير التحليل بتسجيل ملاحظاته عن سلوك الفرد بشكل مفصل وبعد الانتهاء من ذلك يقوم بإجراء المقابلة معه حيث يستفسر منه عن الأمور التي لم يستطع فهمها أثناء ملاحظته، ويطلب منه بعض المعلومات الإضافية اللازمة لها ...

الثانية : ويتم فيها ملاحظة سلوك الفرد ومقابلته في نفس الوقت، حيث يقوم المحلل بتسجيل ملاحظاته عن أداء الفرد، وي طرح عليه بعض الأسئلة التي يستفسر بها عن بعض الأنشطة التي يقوم بها في نفس الوقت. ويتميز هذا الأسلوب أنه يوفر معلومات وثيقة عن العمل بالإضافة إلى أنه أسرع من الأسلوب السابق. لكن يؤخذ عليه أنه يمكن أن يؤدي إلى تعطيل العامل عن أداء مهماته عند اجابته عن الأسئلة التي تطرح عليه، كما أنه قد يقوم ببذل جهد إضافي إذا أحس أنه واقع تحت المراقبة وهو لا يصلح إلا لجمع المعلومات عن الأعمال البدنية ويصعب استعماله في الوظائف التي تتطلب مجهودات ذهنية .

**3- نموذج الاستقصاء :**

ويتم في هذه الطريقة وضع قائمة أسئلة حول الوظيفة التي سيتم تحليلها، وتوزع قوائم الأسئلة على الموظفين من أجل الإجابة عليها وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في الوظائف الكتابية والذهنية، لسبب صعوبة استخدامه في الوظائف الأخرى نتيجة عدم

قدرة الافراد القائمين عليها على الاجابة عن الاسئلة بدقة بسبب قلة ثقافتهم ، ويمكن تصميم قائمة الاسئلة باحدى طريقتين :

الطريقة الاولى : هي وضع قائمة اسئلة مغلقة يتم الاجابة عليها باختيار احدى الاجابات المكتوبة بالقائمة او بكلمة نعم اولاً ، او وضع اشارة معينة امام الاجابة الصحيحة.

الطريقة الثانية : وضع قائمة اسئلة مفتوحة يطلب فيها من شاغل الوظيفة شرح المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه بشكل مفصل ، وتستعمل هذه الطريقة مع الافراد الذين يتمتعون بمستوى معين من الثقافة يمكنهم من الاجابة على الاسئلة ووصف المهام التي يؤديونها بشكل صحيح .

وتتميز طريقة نموذج الاستقصاء بعدد كبير المزايا اهمها : يمكن توزيعها على عدد كبير من الموظفين للحصول على المعلومات المطلوبة منهم ، وبالتالي فهي توسع من عدد المشاركين في عملية التحليل ، كما انها وسيلة سريعة لجمع المعلومات وذات تكلفة قليلة نسبياً.

ولكن يؤخذ عليها صعوبة تصميم الاسئلة ،بالإضافة الى قلة دقة المعلومات التي يتم الحصول عليها نتيجة الاجابات العشوائية من قبل بعض الموظفين واستهتارهم وعدم اعادة قائمة الاسئلة من قبل الكثيرين.

#### 4- فحص سجلات الاداء :

حيث يتم توزيع سجلات خاصة على الموظفين من اجل الانشطة التي يقومون بها في هذه السجلات، ويقوم الموظف بتدوين جميع الاعمال التي يقوم بها خطوة بخطوة وبالترتيب وبذلك يتم تكوين صورة كاملة عن الانشطة والأعمال التي تتكون منها الوظيفة والظروف المحيطة والغرض الذي تسعى لتحقيقه .

ولكن يؤخذ عن هذا الاسلوب قيام الموظفين بتضخيم الاعمال والأنشطة التي يقومون بها ، وإخفاء بعض السلبيات وذلك من اجل زيادة الاهمية النسبية للوظيفة التي يؤديونها .

ومن اجل تلافى ذلك يفضل الرجوع الى الرؤساء المناسبين للوظيفة والاستفسار عن بعض الامور التي يعتقد بوجود مبالغة فيها واخذ رأيهم فيهم في ذلك.

**الاطفاء التي يمكن ان ترتكب في تحليل العمل :** هناك العديد من الاخطاء التي يمكن ان تحدث عند تحليل العمل ، والتي تؤثر بشكل سلبي على النتائج النهائية للتحليل ، واهم هذه الاخطاء هي (ماهر ، 1999 ص68):

\* ضعف وقلة المعلومات عن الوظيفة : وهذا يحدث عندما لا يتمكن المحلل من جمع المعلومات المطلوبة عن الوظيفة من خلال طرق المقابلة والملاحظة. ويعود ذلك لسببين اساسيين :

الاول : عدم معرفة الظروف المحيطة بالوظيفة وعدم الالمام بواجباتها ومسؤولياتها والمهام الملقاة على عاتقها.

الثاني : هو قلة ثقافة القائمين بالوظيفة وعدم قدرتهم على وصف الانشطة التي يقومون بها اثناء تأديتهم للمهام المطلوبة منهم .

\* اختلاف الاجابات : ويقع هذا الخطأ نتيجة استهتار شاغل الوظيفة وعدم اهتمامه بالأجوبة على الاسئلة الموجهة اليه ، وبالتالي يقوم بإعطاء اجابات غير دقيقة . لذلك يفضل الرجوع الى المشرف المباشر من اجل الاستفسار عن دقة هذه الاجابات ومدى صحتها .

\*التغير في بيئة العمل ويحدث هذا الخطأ عند تغير الطرق التي يتم بموجبها اداء العمل نتيجة حدوث ظروف مستجدة ينبغي التكيف معها ، كحدوث تطورات واختراع آلات جديدة تستطيع ان تحقق الاعمال المطلوبة في احدى الوظائف بشكل اسرع ودقة افضل ، كإدخال الحاسوب لقسم الارشيف لتخزين المعلومات .بدلا عن السجلات .

\*التغير في سلوك شاغل الوظيفة :قد يكون الموظف الذي يقوم بأداء وظيفة معينة ما يزال في طور التدريب وبالتالي فان سلوكه في اداء مهمته سوف يتغير بتغير الوقت

وهذا سيجعل التحليل لا يعبر عن السلوك الحقيقي لهذا الفرد ، الامر الذي يؤدي في النهاية الى التقليل من دقة النتائج التي يتوصل اليها التحليل .

\* ضعف في مقدرات المحلل الفنية والادارية وبالتالي الوصول الى نتائج سلبية عدم قدرته على معالجة وتحليل البيانات والمعلومات التي وصل اليها وعدم فهمه لتلك ابيانات ، الامر الذي سيقود في النهاية الى تحليل غير موضوعي وقليل الدقة وهذا سيمنع المنشأة من تحقيق اي فائدة من عملية التحليل بل على العكس يمكن ان يؤدي ذلك الى المزيد من الاخطاء والانحرافات نتيجة الاعتماد على نتائج تحليل خاطئ .

### توصيف الوظائف :

**تعريف توصيف الوظائف وعناصره:** توصيف الوظيفة هو العملية التي تتم بعد تحليل العمل مباشرة ، وهي عبارة عن كتابة وصف كامل للوظيفة يؤكد فيه هدفها والواجبات والمسؤوليات الخاصة بها وظروف ادائها ومواصفات شاغلها (ماهر ، 1999 ص74). وعملية توصيف الوظائف هي عملية قديمة كان يقوم بها صاحب العمل بنفسه ، الى ان زيادة المشروعات وتوسع حجمها وتعدد الوظائف والأنشطة التي تقوم بها جعل من عملية توصيف الوظائف عملية صعبة لا يستطيع فرد واحد الالمام بكافة متطلباتها ، وبالتالي اصبحت عملية التوصيف عملية علمية تقوم على اساس تحليل الوظائف وكتابة مواصفاتها والاحتفاظ بجميع المعلومات المتعلقة بها في سجلات خاصة للرجوع اليها عند الحاجة.

اما فيما يتعلق بالعناصر التي يجب دراستها لتوصيف الوظائف فهي (السلمي ، 1985، ص 167-168):

\*تعريف الوظيفة :ويتضمن اسم الوظيفة وموقعها في التنظيم " القسم والادارة التي تتبع لهما ومستوى الاجر المحدد لها "

\* ملخص عام عن الوظيفة يوضح هدفها وطبيعة انشطتها ومتطلباتها.

\* عدد العاملين في الوظيفة وأسماء المشرفين ورؤساء العمل .

\* قائمة الاوامر والتعليمات والتوجيهات الادارية اللازمة لإتمام العمل.

\*مسؤوليات الوظيفة و واجباتها : حيث يتم تحديد الواجبات الاساسية التي تتضمنها الوظيفة ومسؤولياتها المختلفة ( ادارية فنية مالية ..)والتي يتحملها شاغل الوظيفة ومامدى السلطات الممنوحة له والتي تخوله اداء هذه المسؤوليات ،بالاضافة الى تحديد معدلات الاداء الخاص بالوظيفة . ومستوى الوظيفة التنظيمي.

\*ظروف العمل : حيث يتم تحديد الظروف التي تنفذ ضمنها الوظيفة والمؤثرات التي يتعرض لها شاغل الوظيفة اثناء تأدية مهامه .كالضوء والحرارة والغبار وغيرها..

\*الانشطة الاساسية للوظيفة :وهي الانشطة التي تؤدي بغرض اداء الدور الذي يحقق المهام الاساسية للوظيفة ويحقق اهدافها وأهداف المؤسسة في نهاية الامر .

\*الانشطة الموسمية والعرضية : حيث ان بعض المنشآت تزداد وتيرة عملها في مواسم معينة كمواسم انتاج بعض المنتجات الزراعية ولذلك يتم تحديد الانشطة الاضافية التي ستقوم بها المؤسسة مع فترة القيام بها ، اما بالنسبة للانشطة العرضية فيقصد بها الانشطة التي يقوم بها شاغل الوظيفة عند وجود ظروف معينة طارئة لم تكن موجودة سابقا .

\*الاتصالات والمعلومات وهي نوعان :

1- الاتصالات والمعلومات الداخلية ، وهي عبارة عن الاتصالات الراسية والافقية التي تتم داخل المنشأة وتقسم الاتصالات الراسية الى قسمين ، اتصالات راسية صاعدة وهي التي تتم معالجتها للجهة الاعلى التي تتبع لها الوظيفة وتكون مسؤولة تجاهها ، واتصالات راسية هابطة وهي الاتصالات التي تتم مع لجهات الادنى من الوظيفة . اما الاتصالات الافقية فهي عبارة عن الاتصالات التي تتم مع الاقسام والوظائف الاخرى في المنشأة والتي تقع في نفس المستوى التنظيمي.

2- الاتصالات والمعلومات الخارجية : وهي الاتصالات التي تجريها الوظيفة مع جهات خارج المؤسسة كالاتصالات مع الزبائن والموردين والاجهزة الحكومية والمؤسسات الاخرى.

\*مواصفات شاغل الوظيفة : ويقصد بها الصفات التي يجب ان يتمتع بها شاغل الوظيفة من اجل القيام بالمهام الموكلة اليه كالمؤهل العلمي والمهني والخبرة والمهارة والسمات الشخصية والصفات الجسدية والاجتماعية....

\*العلاقات مع الوظائف الاخرى : اي تحديد ارتباطات الوظيفة مع غيرها من الوظائف الاخرى الواقعة في نفس المستوى التنظيمي ، وما مدى التعاون الذي يحصل بينها نتيجة الاتصالات المتبادلة وتبادل المعلومات والبيانات ، بالاضافة الى حديد الوظائف التي تتبع لها وتكون مسؤولة امامها والتي تقع في مستوى اعلى من مستواها التنظيمي، كذلك تحديد علاقة الوظيفة مع الوظائف الادنى في المستوى التنظيمي وما مدى سلطتها على تلك الوظائف .

#### تحديد مواصفات شاغل الوظيفة:

ويقصد بها تحديد المؤهلات التي من الواجب ان يتمتع بها شاغل الوظيفة حتى يتمكن من انجاز مهامه على اكمل وجه ، وتوجد اهمية كبرى لتحديد صفات شاغل الوظيفة ، لانه نعلى ضوء هذا التحديد سوف يتحدد شكل الاعلان عن التوظيف ، وما هي اختبارات التوظيف التي ستجري للمتقدمين ،وماهي الامور التي يجب التركيز عليها ، بالاضافة الى تحديد الاحتياجات من البرامج التدريبية ومعايير تقييم الافراد ، وتختلف المواصفات المطلوبة من وظيفة الى اخرى ولكن بشكل عام يمين ان نحدد اربع مواصفات اساسية تركز عليها اغلب الوظائف وهي(السلمي، 1985، 171) :

\*المقدرة الجسمية : وتختلف من وظيفة الى اخرى ، فبعض الوظائف تتطلب مقدرة جسمية بسيطة كالوظائف الادارية ، في حين تحتاج وظائف اخرى لقدرة جسمية كبيرة ، كاعمال الحمل والنقل ، ولكن بشكل عام يمكن القول ان جميع الوظائف تتطلب افرادا

يتمتعون بصحة جيدة ومع خلوهم من الامراض المعدية والعايات التي يمكن ان تعيق قيامهم بواجباتهم.

\*المقدرة الفكرية : اي القدرة على التحليل والاستنتاج وتقديم تقارير الى الجهات الاعلى واتخاذ القرارات

\*المؤهل العلمي :اي المستوى التعليمي الذي وصل اليه الفرد (ثانوي، جامعي، ماجستير،...)

\*الخبرة والمهارة : اي ماهي طبيعة البرامج التدريبية التي تلقاها الفرد، وماهي الاعمال التي مارسها وما مقدار المهارة التي اكتسبها من ذلك .

وهناك بعض الوظائف التي تتطلب بالإضافة الى المواصفات السابقة ، مواصفات

خاصة معينة كان يكون هناك مستوى عمري محدد في شاغل الوظيفة،او ضرورة

تمتعه بهندام لائق جذاب ، والتمتع بالقدرة علة محاورة الاخرين والتفاهم معهم..

ويتم تحديد شاغل الوظيفة باحد الاسلوبين التاليين(ماهر، 1999 ص80) :

أ - الاسلوب التقديري: اي ان يتم تقدير المواصفات المطلوبة بالاعتماد على الخبرة التي يتمتع بها المشرفون والرؤساء، حيث يقوم هؤلاء بتحديد هذه الصفات والدرجة المطلوب توفرها.

ب - الاسلوب الاحصائي: ويتم كما يلي :

1- تحديد المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة

2- قياس هذه المواصفات.

3- قياس اداء شاغلي الوظيفة.

4- تحديد قوة الارتباط بين المواصفات والاداء

5- اعتماد المواصفات التي تتميز بارتباط وثيق مع الاداء.

**اعتماد وصف الوظيفة:**

بعد الانتهاء من كتابة وصف الوظيفة يجب تقديمه الى شاغل الوظيفة لمراجعته والوقوف على الاخطاء التي يمكن ان توجد به ،ومن ثم يتم رفع هذا الوصف الى الرئيس المباشر للعمل من اجل توقيعه والوقوف على مدى صحته واعتماده بشكل نهائي .

**استخدامات توصيف الوظائف :**

هناك العديد من المجالات التي يمكن الاستفادة منها في توصيف الوظائف واهمها) السلمي، 1985، ص 174) :

أ- توصيف الوظائف اساس في الاختيار و التعيين : لاشك ان تحديد المواصفات التي يجب ان يتمتع بها شاغلو الوظائف يسهل كثيرا من عملية الاختيار ، ويجعلها اكثر كفاءة ،ويوفر الكثير من الجهود المبذولة فيها.فمثلا اذا كانت الوظيفة تتطلب شخصا يتمتع بمهارات عملية معينة بعيدا عن مستواه العلمي يمكن التوجه الى المعاهد المهنية التي تدرب خارجيا على هذه

المهارات و هكذا ... كما ان تحديد مواصفات شاغل الوظيفة تلعب دورا هاما في تحديد اختبارات الاختيار ،وطبيعة الاسئلة التي سيتم توجيهها الى المتقدم للعمل ،والمسائل التي سيتم التركيز عليها اكثر من غيرها والتي تعتبر هامة بالنسبة للوظيفة،وكلما تم تحديد المواصفات بدقة كلما زادت كفاءة عملية الاختيار والتعيين .

ب- توصيف الوظائف اساس في عملية التدريب : ان تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تخص كل وظيفة وطبيعة المهارات التي يجب توفرها فيها تلعب دورا هاما و اساسيا في ارشاد البرامج التدريبية نحو تنمية هذه المهارات وبناء القدرات والكفاءات التي تتطلبها الوظيفة .

ج- توصيف الوظائف اساس في عملية الترقية:ان عملية الترقية هي عملية نقل الوظائف من وظيفته الى وظيفة اخرى تحتل مرتبة اعلى في السلم و تتطلب القيام بواجبات ومسؤوليات اعلى من الواجبات والمسؤوليات التي كان يقوم بها في وظيفته السابقة ، وان



تحديد وصف الوظيفة للمواصفات التي يجب ان يتمتع بها شاغلها يصبح اساسيا في ترقية الموظف الذي تتوفر فيه المواصفات المطلوبة للقيام باعباء هذه الوظيفة .

د- توصيف الوظائف اساس في عملية تقييم الاداء: ان تقييم اداء الموظفين يتم اساسا على مقارنة ادائهم الحالي مع معايير موضوعة مسبقا ،ويتم الحصول على هذه المعايير من المواصفات التي تم تحديدها عند توصيف الوظائف ، وبالتالي فان بطاقة توصيف الوظيفة يمكن الاعتماد عليها كأساس في وضع عناصر تقييم الاداء بناء على متطلبات القيام بها ووضع معايير محددة تتم مقارنة اداء العامل الفعلي بها . وهكذا نجد ان بطاقة توصيف الوظائف تلعب دورا هاما في كثير من قرارات المؤسسة المتعلقة بالترقية والمكافآت والحوافز والنقل .. وغيرها من القرارات التي تستند الى المعلومات الواردة في بطاقة التوصيف .

#### التكلفة والعائد المرافقين لتحليل العمل وتوصيف الوظائف :

ان قيام المنشأة بعملية تحليل العمل وتوصيف الوظائف الموجودة فيها ينشأ عنه تكاليف متعددة اهمها :

\*الاجور التي سوف تصرف للقائمين بهذه العملية والتي تكون كبيرة جدا في حالة اعتماد المنشأة لخبراء من خارجها.

\*تكلفة الوقت الضائع : والنتيجة من تعطيل بعض الافراد عن اداء عملهم عند اجراء المقابلات معهم ، بالاضافة الى ترك المحللين لوظائفهم الاساسية شاغرة اثناء القيام بعملية التحليل.

\*تكلفة اعداد القوائم وجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف التي سيتم تقييمها.

\* تكلفة كتابة التقرير النهائي الذي يصف الوظائف التي تم تحليلها .

اما بالنسبة للعائد الذي الناجم عن عملية التحليل والتوصيف فهو عائد غير مادي ويحتاج الى فترة زمنية معينة بعد الانتهاء من عملية التحليل حتى يمكن ملاحظته ، ويتمثل في

رفع اداء وظائف اخرى ، كتحسين عملية الاختيار والتعيين وتوجيه عملية التدريب بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة ، وبالتالي رفع اداء الموظفين والعاملين فيها.

### خلاصة الفصل :

- ان تحليل العمل عملية نواتية في ادارة الموارد البشرية اذ انه المحدد لأساليب التوظيف والاختيار ولمواصفات الوظيفة وشاغل الوظيفة كما يحدد الاحتياجات لهذه الوظيفة وعلاقتها بغيرها من الوظائف الاخرى في المنظمة وقد يؤدي تحليل العمل بعدة طرق واساليب ولكن مهما اختلفت فهي في الاخير تراعي التكلفة والوقت والفاعلية ، الا انه في كل الحالات يجب ان تسند لخبير في المجال مع الانتباه للمتغيرات والارغامات التي تكون ناتجة عن الظروف الداخلية او الخارجية ، وبما ان التحليل عملية دورية فهو يحدد الاداءات المطلوبة للوظيفة ودورها ، مما ينتج عنه توصيات مهمة ، تساهم في تعديل سلم الوظائف وتوفيرها او ادماجها او الاستغناء عنها.